

地域間・業種内 BCP の立案を 国家的危機に備えて

新潟県中越沖地震以降、「BCP」の重要性が、各方面でこれまで以上に認識されている。BCPとは「事業継続計画」の呼称。自然災害やテロ、感染症など企業にとって不測の事態が生じたとき、いかにして業務を続けていくか、あるいは早期に再開させるかの段取りをあらかじめ決めておくことだ。しかし、現行の企業内、あるいはたかだか系列間の計画だけで大災害時代を乗り切れるのだろうか。企業活動の再開は地域復興の成否にもかかわるだけに発想の転換が必要だろう。

「山中さん。それを言うのはタブーですよ」。国が設置した首都直下地震の復興対策委員会で、ご一緒した委員から「忠告」を受けたことがある。直下地震が起きた後の復興対策を協議するより、あらかじめ危険を減らす首都機能の分散を考えた方がよい、と委員会の席上、主張したのがお気にめさなかったらしい。首都移転の論議が石原慎太郎都知事に封じられて、すでに久しい。被災しても政府機能や企業活動はBCPによって継続しているという「神話」が復興計画の前提となっている。いや、前提にしようとしているようだ。

ところが、7月16日に発生した新潟県中越沖地震で、とんでもないことが起きた。柏崎市にある一つの自動車部品工場が被災しただけで、世界に冠たる自動車メーカー12社が生産休止に追い込まれてしまった。

皮肉にも「必要なものを必要な時に必要な量だけ生産する」という「ジャストインタイム生産方式」と呼ばれる効率一辺倒のシステムが徒^{あだ}となってしまうのだ。併せて、そのシステムを支える「サプライチェーンマネジメント(供給連鎖管理)」

という受発注から、資材の調達、在庫管理、製品の発送まで事業活動をコンピューターで支配する総合管理方式の脆弱さも露呈した。危機管理に必要なリダンダンシー(ゆとり)さえ、コストや在庫と同様に、費用削減の対象とする経済活動の危うさ。オフィスビルの耐震化やコンピューターネットワークのバックアップだけで危機管理ができと思ったら大間違いなのだ。

企業自身の手でどうにもならないこともある。首都直下地震が起きると都区部で56万人分の避難所が不足し、発生から半年たっても一都三県で約27万世帯64万人が避難所生活を余儀なくされるという。果たして、まともに出社できる従業員を普段の何割確保できるのだろうか。しかも、総務省の労働力調査によると、2005年のパート労働者は1266万人に達し、雇用者に占める割合は24%にものぼる。非常時には、一人が何役も担わなければならない。「部分的請負」であるパートや派遣の人たちに全面的な責任を負わせることは難しいだろう。超高層ビルのエレベーター停止、ライフラインや交通機関の途絶など企業活動を妨げる要素は山ほどある。そのときになって、「都市化が災害を進化させる」という教訓をかみしめても遅いだろう。

実は、企業の継続性は地域の継続性と深く関わっている。9月末、「原発震災」という新語の生みの親・石橋克彦神戸大学教授(地震学)を招き、神戸の市民グループとともに学外勉強会を開いた。石橋教授は柏崎刈羽原子力発電所の閉鎖を主張する「柏崎刈羽原発の閉鎖を訴える科学者・技術者の会呼びかけ人」の一人。実は石橋さんの

話を聞きながら、東京電力柏崎刈羽原子力発電所のサービスホールに立ち寄ったときのことを思い出していた。地震からすでに2カ月近くが経っていたが、原発はまだ停止したまま。原子炉内の点検もこれからという時期だった。若い女性社員が説明に立ち、地震に伴う事故の概要や現況、これからの見通しなどについて解説してくれた。若い女性なら風あたりも弱まるだろうというあざとい手法かと勘ぐったが、その真偽はともかく、彼女は柏崎市民だという。原発で働く地元住民は約6000人。柏崎市と刈羽村の人口を合わせると、約10万人だから、1家族3人で計算すると約2割が原発の仕事で生計を立てていることになる。原発関係者の消費力や電源三法に基づく交付金などを考えると地元自治体の原発依存度はもっと高くなるだろう。この原発が閉鎖に追い込まれたら、地元市村にとっては相当な痛手に違いない。夕張市の二の舞にもなりかねない。企業城下町のもろさがはからずも浮き彫りになった格好だ。「街」の持続性が企業の死命を制する東京と、企業の持続性が「町」の死命を制することになる地方。一つの街に頼る。一つの企業に未来を託す。リダンダンシーのないもたれ合いは災害多発時代の危機管理とはならない。街も企業もシャッフルする必要があるようだ。

この10月1日、「あっ」と驚く業務提携が発表された。日本経済新聞と朝日新聞、読売新聞が新聞発行の事業継続について相互に援助するというのだ。神戸新聞と京都新聞の相互援助協定は阪神・淡路大震災以来、有名だ。9月22日にも神戸新聞の紙面制作システムがダウンし、京都新聞が印刷を代行した。

遠隔地の同業他社で助け合いのタッグを組む。どうだろう。各地方の企業は東京はじめ東海・東南海・南海地震の「被災予定地」に向け、「こんな助けならできる」というシグナルを出す。各地方の自治体は、県人会などを通じて「震災時事業計画」を提案していくのだ。

遠く離れた大都市間の「復興応援協定」も考えていい。被災者の長期受け入れ、震災ゴミの代行処理、従業員まるごとの事業所移転などいろいろなメニューが考えられる。漁網式の相互応援協定を列島に張り巡らせていく。国はそんな全国総合

計画を考えてはどうだろう。

「BCP」(business continuity plan) 事業継続計画とは、企業が自然災害やテロ、感染症、大規模なコンピューター障害など予期せぬ事故に遭遇したとき、限られた資源で中核となる事業の継続、あるいは業務を復旧させるための行動計画。運用や教育、見直しなど全体の管理を「BCM」という。米国のニューヨークテロやスマトラ大地震などが相次いだ2000年代半ばから重要視されるようになり、日本でも経済産業省、内閣府中央防災会議、中小企業庁などからガイドラインや策定指針が発表されている。また、BCPを国際標準規格(ISO)化しようとの動きもあり、将来は企業の格付けや海外との取引条件になる可能性も出てきている。

[月刊『ガバナンス』2007年11月号]